



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RAFAEL DE SOUZA VAZ

**ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL**

Brasília – DF

2011

RAFAEL DE SOUZA VAZ

**ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Marina Moreira

Professor Tutor: Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília – DF
2011

Vaz, Rafael de Souza.

Análise do modelo de gestão do relacionamento com o cliente na agência do Banco do Brasil / Rafael de Souza Vaz / Brasília-2011

34 F – il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

01. Segmentação 02. Atendimento. 03. Marketing de Relacionamento

RAFAEL DE SOUZA VAZ

**ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA AGÊNCIA DO
BANCO DO BRASIL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Rafael de Souza Vaz

Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira
Professor-Orientador

Prof. Jose Mathias,
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho a toda minha família, por ser tão dedicada e compreensiva, pelo cuidado, atenção e suporte que sempre me deram.

A minha esposa Juliana pela paciência e amor. A minha filha Ana Luiza, que me ensinou o que é amor incondicional.

A eles, meu reconhecimento pela abdicação por longas horas e dias da minha companhia.

“É impossível alcançar a perfeição, mas não se aproximar dela” (Mestre Telê Santana).

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida na AGÊNCIA DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL, com o foco na análise de um modelo de Gestão de Relacionamento com o cliente, especificamente no Atendimento “Estilo”. Seu objetivo é analisar os meios de relacionamento com o cliente “Estilo” tendo em vista às mudanças internas ligadas ao segmento dos produtos e serviços oferecidos já implementados. É visível o esforço dos bancos em oferecer estratégias diferenciadas tendo em vista as características dos seus clientes e o fato de estarem vulneráveis à ação da concorrência. Medidas e objetivos voltados para resultados cada vez mais crescentes e sustentados, contribuem para fortalecer a competitividade de qualquer empresa. A proposta do trabalho é oferecer uma possível análise na qualidade do atendimento “Estilo”, tendo em vista a existência do modelo de Alta Renda na segmentação da Agência SBS do Banco do Brasil. O estudo foi focado no Marketing de Relacionamento e para tal análise foi necessária à adoção de metodologia qualitativa e quantitativa. Desta forma, fica evidenciada uma avaliação nos produtos e serviços oferecidos.

Palavras-chave: Segmentação, Atendimento e Marketing de relacionamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 Formulação do problema	10
1.2 Objetivo Geral	11
1.3 Objetivos Específicos	11
1.4 Justificativa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 O marketing como essência na organização.....	12
2.2 Os bancos e o marketing.....	13
2.3. Marketing de relacionamento nos bancos.....	15
2.4 Considerações sobre mercado foco-segmentação.....	17
2.5 Algumas reflexões sobre segmentação por renda.....	19
2.6. Segmentação Bancária.....	19
2.7. Gestão do relacionamento com o cliente (CRM).....	20
2.8. Banco de dados de clientes.....	21
2.9 Mudanças na qualidade do atendimento: A visão do cliente.....	22
2.10 Os vários segmentos bancários.....	23
2.11 O mercado Alta Renda.....	25
2.12 Segmentação Alta Renda.....	26
2.13 Pós Marketing.....	27
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1. Caracterização da organização.....	29
3.2 Participantes do estudo.....	29
3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	29
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	36
APÊNDICE B – ORGANOGRAMA DO BANCO DO BRASIL.....	38

1 INTRODUÇÃO

Uma premissa fundamental para a empresa manter-se competitiva é estar constantemente atenta ao que acontece no mundo globalizado. Mudanças estratégicas são necessárias para o acompanhamento às exigências e diversificação do mercado. Quando tais mudanças estão diretamente relacionadas à qualidade do atendimento, se torna necessário por parte da empresa, um acompanhamento minucioso e contínuo dos resultados e consequências da sua implementação. Pretende-se com esse trabalho apresentar um modelo de Atendimento Exclusivo em uma agência do Banco do Brasil, localizada no Setor Bancário Sul - SBS, Quadra 02 ed. Sede I. O atual ambiente da Agência do Setor Bancário Sul, com a implementação do modelo de relacionamento Alta Renda Estilo, modelo este voltado para clientes com renda mensal igual ou superior a R\$ 6 mil ou investimentos acima de R\$ 100 mil, causou transformação na forma e na estrutura do atendimento aos clientes. Esse cenário conduz a agência a uma reorganização do atendimento centrada em dois polos: a tecnologia da informação e o marketing. A informação, por proporcionar a organização um melhor posicionamento e trazer-lhe vantagens competitivas. O marketing de relacionamento por representar um papel empresarial de negócios, com foco na compreensão e no atendimento das necessidades atendidas e não atendidas dos clientes Exclusivo.

Na referida Agência foi criado um modelo de atendimento conhecido como Estilo, e surgiu a partir do momento em que o Banco do Brasil conseguiu visualizar a existência de clientes com maior potencial de negócios enquadrados no atendimento exclusivo. A partir daí reescalou as suas carteiras e criou produtos e serviços diferenciados.

Ao público Estilo foi destinada uma série de produtos e serviços diferenciados, tais como: Atendimento com Gerente de Contas especializado para melhor assessoria financeira em espaços próprios da agência, que ofereçam maior segurança e descrição. Produtos de investimentos, linhas de crédito, cartão de crédito, previdência e seguros customizados, além de serviços de conveniência como: (mensageiro, manobrista, estacionamento privativo e etc.).

Diante dessas novas mudanças, com vistas, a expandir seu horizonte de atuação, a preocupação fundamental é quanto à nova forma de relacionamento entre empresa x cliente no que refere à qualidade do atendimento, especificamente no Exclusivo. A estratégia adotada pela Agência com a implementação “Atendimento Estilo”, nos leva a ponderar sobre quais as principais consequências a serem obtidas quando analisadas do ponto de vista de satisfação dos clientes Exclusivos, bem como, propor respostas adequadas as suas necessidades. ¹

1.1 Formulação do problema

O diagnóstico atribuído ao problema central da agência no atendimento Exclusivo da Agência do SBS foi quanto ao comportamento e postura que a empresa adotou em relação a sua nova estrutura de segmentação. Diante dessas novas mudanças, com vistas, a expandir seu horizonte de atuação, a preocupação fundamental é quanto à nova forma de relacionamento entre empresa x cliente no que refere à qualidade do atendimento, especificamente no Exclusivo. A estratégia adotada pela Agência com a implementação “Atendimento Estilo”, nos leva a refletir sobre quais as principais consequências a serem obtidas quando analisadas do ponto de vista de satisfação dos clientes Exclusivos.

Diante desta grande mudança efetuada pela Agência do Banco do Brasil, disposta a abranger seus segmentos e conseqüentemente o relacionamento com os seus clientes, procura-se responder ao seguinte questionamento: As ações do atendimento exclusivo correspondem às expectativas dos clientes do Atendimento Estilo?

¹— As informações foram retiradas do site: www.bb.com.br (acesso em 18/04/2011).

1.2 Objetivo Geral

Analisar se as ações do atendimento Exclusivo correspondem às expectativas dos clientes da carteira do Atendimento Estilo.

1.3 Objetivos Específicos

- Apresentar o modelo do atendimento Estilo da Agencia do Setor Bancário Sul
- Verificar a estrutura de atendimento no segmento exclusivo;
- Verificar a qualidade de produtos e serviços do atendimento exclusivo e se necessário propor melhorias a esta modalidade de atendimento.

1.4 Justificativa

O uso do bom relacionamento é uma prática indispensável para obtenção de melhores resultados através de ações duradouras e consistentes. Conhecer sobre os hábitos e costumes de seus clientes podem proporcionar a organização uma visão antecipada e favorecer a uma ação corretiva ou pró-ativa. Superar as expectativas, criar vínculos com seus clientes, ao invés de simplesmente oferecer produtos, é fundamental para construir relacionamentos duradouros. Ouvir o cliente certamente lhe dará dicas de como satisfazê-lo. A empresa, portanto, deve-se posicionar de tal forma, a saber, qual o valor mínimo dos seus clientes, isto é, que seja valioso o suficiente para um investimento desta natureza.

Como a empresa pretende se relacionar com os clientes atuais e futuros? Conhece as necessidades dos seus clientes? A estrutura organizacional suporta a demanda? Tais pontos são relevantes para uma tomada de decisão e a presente pesquisa é relevante, pois, poderá trazer contribuições para esses questionamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Marketing como Essência na Organização

Toda a concepção, planejamento e conclusão dos processos de marketing em uma empresa têm como objetivo fundamental à satisfação das necessidades de seus clientes e colaboradores. A visão focada no cliente, ao invés da visão no produto delimita aos novos conceitos e torna-se obsessão das organizações com um todo.

(KOTLER 2005, p.4), utilizando-se de uma definição da *American Marketing Association* refere-se à Administração de Marketing como o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Facilitar essas “trocas” é o caminho mais curto para o sucesso das empresas.

É fato que anos atrás as empresas eram direcionadas para impressionarem o seu cliente através da sua estrutura, imagem, solidez. O foco no Marketing era pouco e quando existia era distorcido. Recursos como a imagem e solidez são também importantes nos dias atuais, no entanto, é preciso compreender a importância do Marketing nas empresas como forma de se tornarem competitivas face à concorrência.

(VAVRA 1993, p. 26) define Marketing como: “Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si”.

Quando este “processo social e gerencial” não reage, nem identifica as constantes mudanças no ambiente competitivo, manter e conquistar novos clientes passa a ser impossível. As empresas atuais entendem esta perspectiva, e algumas passaram a investir fortemente na promoção dos seus produtos e serviços, fidelização, estruturas suntuosas e confortáveis, tecnologia, segmentação de mercado, atualização constante de seus profissionais, entre outros.

Todos estes fatores dão ao Marketing um significado muito maior do que à venda e promoção. Torna-se quase uma filosofia de administrar, envolvendo todo o complexo em torno da empresa. Entender as necessidades dos seus clientes e oferecer soluções rápidas e efetivas torna o Marketing à essência da empresa.

2.2 Os Bancos e o Marketing

Para melhor definição do papel do Marketing na atuação dos bancos é importante destacar as características do banco na prestação de serviços, o que pede um Marketing especializado.

(TOLEDO 1978) define o Marketing para bancos como um marketing especializado, não só por pertencer ao setor de serviços, mas também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços.

Talvez por estas características peculiares é que só recentemente as instituições financeiras brasileiras deram o real valor à seus clientes, buscando disponibilizar produtos e serviços adequados as suas necessidades.

O interesse dos bancos pelo marketing era limitado, no entanto as intensas mudanças no mercado com as novas leis, demandas dos clientes, globalização e a concorrência deram aos bancos um novo olhar para o marketing. Um processo cíclico foi inaugurado: os clientes tornam-se mais exigentes e os bancos tentam novas formas de atraí-los e mantê-los utilizando-se das ferramentas do marketing para isso. A tabela número 1 apresenta as cinco fases do Marketing Bancário são relatadas por Kotler (1998);

Fases do Marketing Bancário	
1ª Fase	Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.
2ª Fase	Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.
3ª Fase	Marketing é segmentação e inovação.
4ª Fase	Marketing é posicionamento.
5ª Fase	Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

Fonte: adaptado de Kotler (1998)

Na primeira fase do marketing bancário o destaque era a distribuição de brindes e operacionalização de sorteios agradando os clientes que adquiriam produtos e serviços.

Segundo percebeu-se a dificuldade de manter os clientes prospectados, ou seja, de fidelizá-los. A segunda fase foi marcada pela reestruturação das agências, tornando-as ambientes agradáveis e o treinamento dos funcionários objetivando a melhora na qualidade do atendimento. No entanto, este direcionamento logo foi incorporado por todos os bancos.

Na 3ª fase visualizam-se ferramentas novas como a inovação e a segmentação. Criação de novos serviços e produtos, para segmentos delimitados foi à tônica encontrada pelos bancos em busca da fidelização dos seus clientes. A segmentação mostra-se como diferencial dinâmico, mas ela sozinha e dispersada não era capaz de suprir as constantes mudanças nas necessidades dos clientes. Era preciso se posicionar.

E foi exatamente o posicionamento a palavra chave da 4ª fase do marketing bancário, que nada mais foi do que a complementação da segmentação. Posicionar significa analisar as diversas variáveis do mercado de forma estratégica com o intuito de se oferecer soluções adequadas. Essas soluções eram disponibilizadas focando determinados setores e não somente segmentos.

A 5ª fase é marcada pela operacionalização de sistemas que fossem capazes de fazer um planejamento e controle das ferramentas do marketing. Promoção, bom atendimento, segmentação e posicionamento não eram mais capazes de suprir as demandas do mercado. O melhor banco era aquele que disponibilizava instrumentos eficientes para o completo conhecimento do potencial do mercado e com isso conseguia criar soluções, metas e ações que viabilizassem um melhor resultado.

Relacionamento é a palavra do momento. É preciso nesta fase expandir o conceito de marketing. Segundo (KOTLER 2002) “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. O sucesso não vem mais pela venda realizada e a margem de lucro na transação. O foco agora é na construção de relacionamento duradouro e resultados no longo prazo.

2.3 Marketing de Relacionamento nos Bancos

De acordo com (GORDON, 2002, p.31): Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação da criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados.

Na década de 80 até meados da década de 90 os bancos obtinham lucros enormes por conta do processo inflacionário. Rocha (2000) chama esta época de “ciranda financeira”, pois, a maior parte dos lucros, senão a totalidade advinha do acelerado processo inflacionário. Com a implantação do Plano Real e consequente derrubada da inflação, houve uma verdadeira correria em busca de novos caminhos que possibilitassem ganhos maiores. Agora era necessário além de marketing agressivo um maior estreitamento do relacionamento com os clientes.

A concorrência não era mais baseada na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados e sim na qualidade das ferramentas que melhor gerenciasse a relacionamento com o cliente. O melhor banco era aquele que possuía o maior aproveitamento deste processo, o que lhe garantia maior sucesso.

Para gerenciar esse processo eram necessários sistemas tecnológicos que viabilizassem melhor desempenho, para isso, o sucesso dependia da tecnologia da informação empregada que evolui muito rapidamente, visando basicamente:

- Evolução na participação do mercado
- Diminuição dos custos
- Prospecção de clientes
- Blindagem dos clientes existentes
- Agregação de valor aos clientes existentes
- Delimitação dos clientes nocivos

Desde muito cedo o setor financeiro estava na vanguarda da tecnologia da informação. Isso proporcionou um melhor aproveitamento das ferramentas de

gestão de clientes, disponibilizando atendimento diferenciado mesmo quando existia um grande número de clientes. Isso explica em parte o motivo dos bancos adotarem de forma rápida a tecnologia a informação para reconhecimento da importância da melhora no relacionamento com seus clientes, utilizando-se para isso diversas ferramentas do marketing.

(CHURCHILL E PETER 2000 p.449) enaltecem que o marketing pode apoiar esforços para criar valor para os clientes e satisfazê-los de forma a torná-los leais. O cliente bancário, na maioria das vezes não é direcionado para o seu gerente de contas e sim para o gerente de relacionamento. A busca do melhor relacionamento está direcionada para a busca da fidelidade.

É muito pouco razoável que ainda hoje existam empresas que priorizam a prospecção de clientes e negligenciem os seus clientes atuais. O valor destes clientes jamais poderá ser esquecido e nem se pode imaginar que seu lucro seja presumido e infinito. Quando a empresa falha neste processo de desenvolvimento do consumidor tem-se então casos de insucesso.

Para melhor compreensão é necessária uma visão mais abrangente do Marketing de Relacionamento, considerando todos os pontos que influenciam na satisfação dos clientes. As diversas possibilidades de se administrar podem ser vistos no modelo adaptado de Gordon (1998), os 11 “C” do Marketing de Relacionamento que a figura nº 01 nos apresenta:

Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento	
1 – Cliente	Definição de quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem atingidos e a estratégia a ser empregada
2 – Categorias	Definição do alcance das ofertas de produtos e serviços a serem ofertados pelo cliente
3 – Capacidades	Estabelecimento das capacidades importantes para empresa ofertar valor desejável a seus cliente
4– Custo, lucratividade e valor	Construir lucratividade com o cliente, criando novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos.
5– Controle do contato com os processos monetários	Administrar e controlar dos processos associados aos contatos da conta através da garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados de forma a agradar todo mundo: cliente X empresa
6-Colaboração e Integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor
7 – Customização	Criação de valor para o cliente implicará na customização de aspecto desenvolvimento do produto e serviço, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a vida.
8 – Comunicação, interação e posicionamento	Envolver o cliente com comunicações interativas em tempo real, além de administrar o posicionamento da empresa em relação aos clientes.
9 – Cálculos sobre os clientes	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10 - Cuidados com o cliente	Desenvolver e administrar processos de fornecimento de informações em tempo real, bem como treinamentos no intuito de do valor do produto ou serviço ao cliente.
11- Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresas com os participantes externos, dá à empresa a possibilidade de criar valor final que os clientes desejam.

Figura 1: Os 11 “C” do Marketing de Relacionamento

Fonte: adaptado de Gordon (1998)

2.4 Considerações sobre mercado foco – segmentação

Talvez uma das vertentes de maior destaque dentro do Marketing de Relacionamento seja a segmentação. Ao segmentar, as empresas têm a certeza que o seu mercado é composto por diferentes clientes e que estes possuem diferentes possibilidades de negócios ou mesmo necessidades que devem ser solucionadas de forma diferenciada.

Cobra (1992, p. 278) ressalta que identificar compradores com comportamentos de compra homogêneos é o grande desafio na segmentação de mercado. Geralmente os clientes ficam agrupados incorretamente o que propicia um baixo aproveitamento do controle das suas eventuais necessidades. Ajustar estas características de forma a corresponder a um público específico – segmentado – é de extrema importância para alcance de melhores resultados.

Definir mercado alvo pode significar planejamento, efetivação de preços, divulgação de produtos ou serviços que melhor satisfaçam este mercado. Agrupar por preferência é reduzir a possibilidade de erros em maior escala e propiciar eventual melhoria da qualidade dos produtos e serviços existentes.

Cobra (1992, p. 279) define os seguintes requisitos para a segmentação de mercado:

- Segmento necessita ser identificado e medido: A definição do segmento é imprescindível para um melhor aproveitamento. É preciso, então, definir as pessoas que fazem parte do segmento, logo depois é necessário o mapeamento dos seus dados demográficos, sociais e culturais.
- Segmento necessita identificar potencial adequado: Identificação das necessidades e dos potenciais representa oportunidade de mercado o que facilitará o desenvolvimento de estratégias para os segmentos mais importantes levando-se em conta potencial atual ou futuro.
- Segmento precisa ser economicamente acessível: Agregar clientes com similaridades é importante para conhecimento da viabilidade econômica do grupo.
- Segmento precisa reagir aos esforços de marketing: o segmento deverá reagir sempre a determinados esforços do marketing, para isso diminuição dos custos e melhora do processo é preciso que haja direcionamento de marketing comum a um número razoável de segmentos.
- Segmento precisa ser estável: há necessidade então de se promover segmentos que possuam consistências e não se desfaçam com facilidade. Por isso é comum a procura de segmentos estáveis cujos processos de mudança sejam facilmente identificados e mapeados.

2.5 Algumas reflexões sobre segmentação por renda

A segmentação por renda é uma prática muito utilizada pelas instituições financeiras, e outros diversos setores como a de automóveis, roupas, cosméticos e viagens. Pode-se obter a classificação por renda da seguinte forma:

Classes socioeconômicas: as pessoas são agrupadas com interesses parecidos, valores, comportamento e posse de bens econômicos. Têm-se diversos tipos de classificação desde a classe A, mais alta, até a classe E de menor poder aquisitivo.

Kotler (2005) destaca que muitas vezes a segmentação por renda não prevê o melhor cliente para o produto. Em determinadas ocasiões mesmo não possuindo o padrão econômico adequado para consumir determinado produto ou serviço o cliente o faz por diversas razões. Por geralmente oferecer um padrão de qualidade superior, ou mesmo benefícios agregados o cliente segmentado em determinada classe inferior a sugerida na estratégia de marketing adquire aquele produto ou serviço. No caso dos bancos outros fatores podem ser utilizados para esse tipo de segmentação, tais como: aplicações, interesse do banco, clientes formadores de opinião, relacionamento com outros clientes (filho e cônjuge). E através dessa divisão que são traçadas metas e objetivos a serem alcançados para o desenvolvimento desses clientes.

2.6 Segmentação Bancária

Já faz um bom tempo que as instituições financeiras definiram a necessidade de segmentar o atendimento, buscado personalizar e disponibilizar diferenciação nas soluções para públicos homogêneos. Atualmente, os bancos estão na fase do aprimoramento da segmentação, tendo como foco a melhoria dos processos de marketing de relacionamento. Produtos e serviços financeiros diferenciados são a tônica do atendimento segmentado.

Por possuir um público muito vasto e heterogêneo a segmentação bancária foi um processo quase que natural. Segmentar é o reconhecimento dos bancos de que sua clientela é composta por pessoas que terão reações diferenciadas para cada estratégia de marketing.

Com um mercado devidamente mapeado e definido um banco terá melhores condições de posicionamento e de adotar mecanismos que possibilitem fidelizar os seus clientes de forma mais eficiente, entendendo as diversas variáveis da segmentação.

Cobra (2000) define as principais variáveis para segmentação do mercado financeiro conforme demonstrado na figura 2:

Variáveis de segmentação de Mercado	
Demográfica	Agrupamento por sexo, idade, religião, raça.
Geográfica	Local de trabalho, residência.
Sócio-Econômica	Renda, escolaridade, ocupação do cliente.
Comportamento	Características psicológicas, motivos para compra, lealdade.
Tipo de produto	Atributos, benefícios, marca e desempenho do produto.
Ramo de Atividade	Os clientes pessoa jurídica são agrupados de acordo com o ramo de atividade ou porte da empresa.

Fonte: Adaptado de Cobra (2000)

2.7 Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

Segundo Kotler (2006, p.151) a chamada gestão do relacionamento com o cliente (customer relationship management – CRM) “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. A utilização eficaz deste modelo CRM permite que as empresas ofereçam aos seus clientes um atendimento em tempo real e com excelência na qualidade.

O objetivo da gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é produzir um alto valor do cliente. Três elementos são considerados como condutores do valor do cliente, como seguem:

- Dimensão do valor: é a avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma oferta com base em sua percepção de custo-benefício.
- Brand equity: é a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente.
- Relationship equity: é a tendência que o cliente tem de se prender à marca, acima e além das avaliações objetiva e subjetiva sobre seu valor.

Este somatório de elementos integra a gestão de valor, a gestão da marca e a gestão de relacionamento dentro de um foco centrado no cliente.

Para Kotler (2006, p. 156) a tecnologia CRM pode ajudar a organização a posicionar-se por meio de alguns indicadores, como segue:

- Capturar dados relevantes sobre o comportamento de produtos e serviços;
- Processar transações mais rapidamente;
- Gerenciar com mais eficiência a logística e a cadeia de suprimentos;
- Monitorar os índices de perda e retenção de clientes.

2.8 Banco de Dados de Clientes

Para Kotler (2006, p. 161) “no marketing empresarial, o banco de dados contém produtos e serviços comprados pelo cliente; volumes, preços e lucros anteriores”.

É importante discernir Banco de dados de clientes com mala direta de clientes, muitas vezes uma mala direta de clientes é meramente uma lista constando uma série de nomes, endereços e números de telefone. Um banco de dados de cliente ideal contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário) entre outras informações úteis.

As empresas para utilizarem o CRM precisam compreender o conceito e sua finalidade, existem quatro dimensões do CRM que são eficazes na sua utilização:

- Conhecimento do cliente;
- Criação de produtos diferenciados e adequados;
- Atração de novos clientes rentáveis;
- Retenção dos clientes antigos ou recentes.

Para Kotler (2006, p. 167) “ele sabe tudo o que é preciso saber sobre seus clientes graças a um excepcional sistema totalmente integrado: na sua mente e nada mais”. O desafio do CRM consiste em superar as expectativas dos serviços oferecidos aos clientes.

2.9 Mudanças na Qualidade do Atendimento: A visão do Cliente

Geralmente existe uma visão míope das empresas sobre o que acha o cliente na qualidade dos serviços e produtos oferecidos. A visão do cliente é muito abrangente e envolve diversos fatores que deverão ser levados em consideração.

Pode-se desenvolver um produto estrategicamente perfeito e com todas as condições de ser um sucesso, mas se no momento de distribuir este produto, por exemplo, o serviço não for de qualidade, toda a estratégia será distorcida pela má qualidade no atendimento das expectativas dos clientes. No caso de um Banco, ele poderá ter as melhores taxas de investimentos financeiros, mas se não possui uma estrutura de atendimento rápida e com disponibilidade imediata os clientes poderão ser tentados a procurar a concorrência. Se a taxa do investimento é interessante e existe um atendimento de qualidade, tem-se então uma situação perfeita, onde o serviço atende e supera as expectativas dos consumidores.

Para Miller (2001), “A qualidade está em primeiro lugar, o atendimento em segundo, e só depois vem os custos. Não estou interessado em quanto demora fazer as coisas certas”.

Critérios levados em consideração pelos clientes em relação à qualidade:

- **Profissionalismo**

Conhecimento e habilidades para disponibilizar soluções imediatas e eficientes são características que os clientes buscam nos colaboradores das empresas.

- **Atitudes**

O lado do colaboradores em relação à solução das necessidades dos clientes.

- **Facilidade de acesso e flexibilidade**

Tem-se aqui maior interesse na localização da empresa, a tecnologia empregada, os horários de atendimento pessoal, tudo que facilite o acesso dos clientes aos canais da empresa.

- **Honestidade e confiança**

A confiança do cliente na empresa passa pela prática de ações que demonstram honestidade e coerência, por parte da empresa.

- **Garantias**

Atitudes e ações imediatas para controle de situações inesperadas e imprevisíveis.

- **Reputação e credibilidade**

A imagem da empresa deverá ser zelada a todo o momento, no intuito de se evitar o desgaste da mesma. A empresa deve manter-se atualizada sobre o que é importante para o cliente, bem como sobre seus planos e valores.

2.10 Os vários segmentos bancários

De acordo com Cobra (2000) As instituições financeiras de grande porte geralmente possuem uma disposição dos seus segmentos conforme a estrutura abaixo:

- Segmento Consume: é o chamado grande público. Nesse segmento o importante é trabalhar em larga escala, privilegiando os processos e a comunicação em massa. Os serviços e produtos oferecidos são geralmente básicos e é constante a preocupação com a eficiência, principalmente na diminuição do custo de atendimento a este público, que, muitas vezes é direcionado para o auto-atendimento.
- Segmento Exclusivo/Alta Renda: Para este público é dispensado um atendimento diferenciado com produtos e serviços adequados as suas necessidades financeiras e pessoais. É composto por pessoas que possuem uma capacidade extraordinária de consumo de produtos que concentram uma grande participação nos lucros dos bancos. Necessitam também de assessoria financeira mais especializada com funcionários capacitados.
- Segmento Private: Aqui são oferecidos serviços e produtos direcionados para administração ativa do patrimônio. Inclui atendimento mais diferenciado, com profissionais altamente qualificados e possibilidades diversas de investimentos financeiros mais sofisticados e que propiciem maior retorno financeiro. Geralmente são grandes empresários, profissionais liberais – médicos, advogados, além de herdeiros de grandes fortunas.
- Segmento Corporate: Destinado ao atendimento de grandes empresas que necessitam de atendimento exclusivo e especializado. Pode ser subdividido em vários segmentos de acordo com o faturamento. Os produtos e serviços oferecidos são totalmente diferentes do que são oferecidos para os clientes do tipo pessoa física. Nesse contexto existe a possibilidade de se oferecer até mesmo soluções de planejamento e gestão destas empresas.

2.11 O Mercado Alta Renda

O mercado financeiro tem evoluído cada vez mais para atender pessoas com características de investidor, mas que ainda não dispõem de recursos suficientes para serem consideradas clientes *Private*. Esse público é denominado no mercado de “Alta Renda”.

Sendo assim, este grupo tem espaço garantido nos bancos que lhes proporcionam diversos benefícios, embora um pouco menos sofisticados que as vantagens dos clientes *private*. Hoje um percentual elevadíssimo dos investimentos dos bancos é decorrente das aplicações dos clientes alta renda.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) existem aproximadamente 1.5 milhão de pessoas nesta situação. Dado a uma população de quase 180 milhões de pessoas pode-se considerar um número relativamente baixo. Este fato provoca uma concorrência extraordinária no setor Alta Renda, onde cada banco busca inovar na forma de se relacionar com os seus clientes e nos mecanismos para definição de um nível de relacionamento adequado.

Percebe-se uma maior preocupação dos bancos, em oferecer atendimento sofisticado, aos clientes Alta Renda, dando destaques para:

- Atendimento reservado e em espaços que disponibilizem discrição e segurança nas transações. Em momentos conturbados que passa a sociedade atual com relação à violência, o público de Alta-Renda necessita de locais que ofereçam sigilo nas suas operações.
- Produtos e serviços diferenciados, incluindo até mesmo produtos customizados como previdência, seguro e crédito. Às vezes é preciso disponibilizar soluções específicas para determinado cliente em virtude de suas particularidades.
- Produto sofisticado para quem busca status e prestígio. Para muitos clientes Alta Renda o destaque na sociedade através de produtos e serviços diferenciados e mais sofisticados é imprescindível.
- Tecnologia da Informação acessível e de fácil entendimento. Todos os segmentos bancários são alvejados diariamente por novas tecnologias que facilitam as comunicações e aumentam o relacionamento. Com o atendimento Alta Renda não seria diferente.

- Maior poder dos negociadores no momento da flexibilização de tarifas, créditos e outros. O Gerente de Relacionamento se sente muito mais apto no atendimento quando a sua alçada é majorada nas negociações que envolvam os clientes Alta renda.
- Disponibilização de melhores ferramentas de assessoria financeira. Reuniões com especialistas em investimentos, bem como a operacionalização de informes financeiros de qualidade, são serviços muito valorizados pelo cliente Alta Renda. Capacitação constante dos Gerentes e colaboradores, também é de suma importância para uma melhor assessoria.
- Serviços especializados de conveniência. O mensageiro, estacionamento privativo, manobristas, são exemplos de serviços usualmente oferecidos pelos bancos que oferecem um bom atendimento Alta renda.²

A segmentação no mercado financeiro, o perfil de Alta Renda é de extrema importância para a correta definição das necessidades dos clientes e das suas possibilidades. Pode-se dizer que a estratégia certa poderá ser aplicada com maior êxito, quando se têm mapeado todas as características que norteiam o relacionamento do cliente com a empresa. É necessário saber onde está aonde quer chegar, e como irá chegar e só assim o relacionamento gerará lucros não só no presente, mas no futuro. Kotler (2001) define que empresas inteligentes querem ser donas desses clientes para sempre e torná-los cada vez mais lucrativo.

2.12 Segmentação Alta Renda

Dentro do ambiente competitivo, talvez o foco de maior importância seja o foco no ambiente externo. Estar sempre atento às mudanças estratégicas dos concorrentes e agir proativamente, evita certos desajustes no planejamento estratégico das empresas. Churchill e Peter (2000, p. 48) relatam que é preciso descobrir o que seus concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro. Com a segmentação do mercado Alta renda não é diferente. Os inúmeros

² As informações foram retiradas do site: www.bb.com.br (acesso em 14/12/2011).

movimentos da concorrência são rapidamente absorvidos pelos Bancos, que logo oferecerão o mesmo benefício aos seus clientes.

O Brasil possui um dos mercados bancários mais avançados tecnologicamente do mundo. No entanto, muitos bancos estrangeiros não conseguiram sedimentar suas estratégias de expansão, sendo forçados, muitas vezes a se posicionar no mercado, oferecendo soluções apenas para determinado grupo, geralmente o segmento Alta Renda.

2.13 Pós-Marketing

Quando uma estratégia é implementada, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar a satisfação dos seus clientes. Em mudanças estratégicas complexas, como é o caso da mudança de segmentação, a necessidade de controle é maior.

A troca de recursos físicos e pessoais reflete diretamente na satisfação do cliente. Ou seja, se o cliente está acostumado com determinado atendimento e de repente passa a não ter. Tal fato deverá ser analisado de forma minuciosa para se evitar o descontentamento do mesmo. Ocorrem no caso da mudança de segmentação dois casos específicos: o cliente que sofreu um descrédito com relação ao serviço prestado, e o cliente que se manteve no mesmo nível que se encontrava.

Kotler (2005) relata que a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o resultado foi atingido e o cliente atendeu as suas expectativas, ótimo. Em contrapartida, se o resultado não foi atingido, o cliente buscará outras formas de satisfazer.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a classificação dos tipos de pesquisa, toma-se como base às apresentadas por Roesch (2005) que fundamenta o diagnóstico de pesquisa precedido de fases *quantitativas* e *qualitativas*.

De acordo com Roesch (2005, p. 118) ele afirma que as oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais detalhada utilizando métodos e técnicas.

A fase *quantitativa* está relacionada ao levantamento das informações, pretende medir as relações existentes entre as variáveis de causa-efeito e ou avaliar o resultado obtido de algum sistema ou projeto. O levantamento dos dados ocorre antes da sua análise, como por exemplo: entrevista, questionário, observação, teste e índices.

A fase *qualitativa* está relacionada à pesquisa exploratória, seus métodos de coleta de dados e análise se combinam de modo a determinar o tipo da análise a se realizar. Nesta fase, são exemplos de coletas de dados: entrevista em profundidade, observação participante, entrevistas em grupo, incidentes críticos, uso de diários, textos, documentos e técnicas projetivas.

A pesquisa que foi desenvolvida na Agencia do Banco do Brasil localizada no Setor Bancário Sul- SBS foi tomado por base o método qualitativo voltado ao público externo da agência. Indicadores de avaliação como: grau de satisfação dos clientes e nível da qualidade de atendimento e relacionamento é de fundamental importância para a verificação da qualidade dos serviços prestados atualmente pelo Banco.

Foi aplicado para o levantamento dos dados, um questionário, por ter a finalidade da obtenção de opinião do cliente externo.

3.1 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada em uma agência do Banco do Brasil. O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo Federal, foi criado em 12 de outubro de 1808 através de alvará do príncipe regente D. João e iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809, sendo o primeiro banco a operar no País. Atualmente o BB dispõe de um quadro de pessoal com cerca de 116.370 mil colaboradores, sendo 106.241 mil funcionários efetivos e 10.129 estagiários ².

3.2 Participantes do estudo

Os participantes do estudo são 10 clientes do segmento Estilo, escolhidos ao acaso, e que são clientes da agência do Setor Bancário Sul-SBS, que foram escolhidos e convidados a responder um questionário de avaliação dos serviços prestados pelo Banco do Brasil.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi aplicado um questionário aos clientes desta agência, a fim de obter indicadores de satisfação e identificar os pontos fracos relacionados aos produtos e serviços oferecidos.

Depois de obtido os resultados, vêm à busca pela eficiência em procurar alternativas que contribuam qualitativamente para a melhoria e correção das deficiências identificadas.

²— As informações foram retiradas do site: www.bb.com.br (acesso em 18/04/2011).

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados se deu por meio de um questionário feito no dia 08/11/2011, de maneira presencial com 10 clientes do segmento estilo, da agência do Setor Bancário Sul - SBS, e após a obtenção dos resultados e através de uma análise qualitativa, verificar se o atendimento dito de um segmento exclusivo se difere de um atendimento bancário comum.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação à pergunta: “As ações do atendimento exclusivo correspondem às expectativas dos clientes do Atendimento Estilo?”, o gráfico nº 01 apresenta os seguintes resultados:

Os clientes “satisfeitos” e “muito satisfeitos” do atendimento “Estilo” somam 90 % da amostra, um percentual respeitável para análise da qualidade de um atendimento bancário. Porém o percentual de clientes “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” soma 10%, e aí se ascende à luz amarela para a situação. Será que estes clientes, não tendo os mesmos recursos que possuíam antes da implantação do Atendimento Estilo, carecem de maior cuidado no tocante a qualidade do atendimento?

O instrumento utilizado para fundamentar a pesquisa foi o questionário (apêndice A), com características de questões fechadas, aplicado ao público externo Estilo da agência Setor Bancário Sul. Apurado o resultado, observou-se a necessidade da organização em posicionar-se de forma que venha a obter maiores vantagens competitivas, avaliando sistematicamente o posicionamento de seus concorrentes, capacitando seu pessoal, verificando as necessidades não atendidas de seus clientes e dos clientes de seus concorrentes, aliando tais medidas à tecnologia, custos, qualidade e excelência no serviço. De modo a tomar ações pró-ativas e corretivas, abaixo foram discriminados alguns pontos desfavoráveis relacionados à organização com a implantação do segmento “Estilo”:

- ✓ A empresa não possui atualmente uma ferramenta consistente capaz de verificar a satisfação dos clientes;
- ✓ Os funcionários e colaboradores do atendimento “Estilo” não possuem disponibilidade de tempo para capacitação adequada frente às demandas do público.
- ✓ Os critérios e métodos de segmentação dos clientes “Alta Renda” do Banco do Brasil, de acordo com o estudo do mercado, não atendem estrategicamente as necessidades da maioria da sua clientela, provocando distorções e descontentamento com a qualidade do atendimento especialmente o atendimento “Estilo”.

A estrutura de atendimento do público “Estilo”, relacionado à quantidade de funcionários está completamente em descompasso com as suas necessidades, tendo em vista o inchaço das suas carteiras e consequente queda da qualidade do atendimento.

Remetendo o que Kotler (2006, p.151) considera um modelo de atendimento: a chamada gestão do relacionamento com o cliente (customer relationship management – CRM) “trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. A utilização eficaz deste modelo CRM permite que as empresas ofereçam aos seus clientes um atendimento em tempo real e com excelência na qualidade.

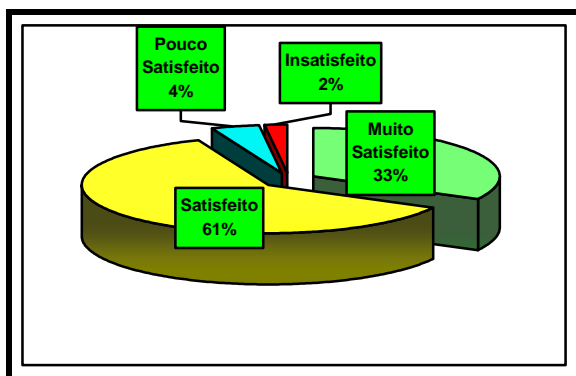


Gráfico 01: Grau de satisfação do cliente Estilo

Fonte: dados do autor (2011)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Feita a análise baseando no objetivo desta pesquisa: “as ações do atendimento Exclusivo correspondem às expectativas dos clientes da carteira do Atendimento Estilo?”, é possível dizer que esta modalidade atinge um nível satisfatório de qualidade no atendimento. Com a finalidade de ganhar excelência na gestão do relacionamento com o cliente, onde o foco é atender as necessidades individuais dos clientes valiosos, a agência do BB procura definir seus segmentos, ganhar competitividade e evoluir no seu mercado de atuação. Mas foram notadas algumas deficiências no modelo atual que devem ser sanadas, de modo, a não comprometer o foco principal que é o relacionamento com cliente. É sugerido ao Banco do Brasil um estudo futuro tomando por base a fatia de clientes não satisfeitas para atingimento de 100% de nível de satisfação

Com esta análise espera-se que haja a consolidação da melhoria no relacionamento entre empresa e cliente, para isso, é necessário que empresa crie uma estratégia bem definida e a adapte a organização.

Embora a preocupação essencial seja com a satisfação de todos os clientes separados por segmento nas carteiras da agência, especificamente o público do atendimento Estilo pode ter sido o mais afetado, fato este de maior preocupação por se tratar de um público rentável e estratégico da agência. Desta forma, a perspectiva é de que sejam minimizados os riscos de insatisfação dos clientes observando-se os pontos de maior reclamação.

Para a obtenção do sucesso de atendimento aos clientes Estilo, exige-se um grau de envolvimento e comprometimento dos profissionais de todos os níveis da agência. A visão focada exclusivamente no cliente pode resultar no sucesso desejado.

O desenvolvimento deste trabalho foi de fundamental importância para a complementação dos conhecimentos na área de administração de marketing.

A realidade empresarial de hoje delinea o caminho a ser percorrido pela empresa na busca dos melhores resultados. Nesta busca certamente a empresa deverá ter uma visão das distorções existentes sobre as ações estratégicas

implantadas, principalmente quando estas ações envolvam a qualidade do atendimento a seu cliente. Manter a excelência na qualidade reflete diretamente num bom relacionamento com seus clientes.

Ter desenvolvido este estudo que reflete em benefícios à empresa, foi engrandecedor, por saber que se trata de uma empresa com grande potencial e de grande reconhecimento mesmo em cenário internacional. Sabendo que as falhas aqui identificadas serão transformadas em oportunidades para o crescimento desta organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total: No estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros** – São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J Paul. Marketing – **Criando valor para o cliente** – São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento, estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 5. Ed. São Paulo, Futura: 2002

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing** – 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NEZZE, Marlene. **Fidelização de cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade**. Florianópolis, 2002 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PEPPERS, Don, ROGERS, Marta; **Marketing individualizado na era do cliente**; tradução Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROCHA, Ângela. **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1999

IBGE, 2010. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, fornecidos em meio eletrônico.

SITES PESQUISADOS:

SITE OFICIAL do Banco do Brasil – BB disponível na Internet em: <http://www.bb.com.br> acesso em abril a dezembro de 2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário elaborado para avaliar o grau de satisfação dos clientes Estilo com o atendimento prestado pelo Banco do Brasil – Agência SBS.

Idade:

☐ 18 a 30 anos ☐ 31 a 50 anos ☐ 51 a 70 anos ☐ 71 anos acima

Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

Escolaridade:

☐ Primário ☐ Secundário ☐ Superior ☐ Mestrado ☐ Doutorado

1) Qual o seu conhecimento do atendimento Estilo?

- ☐ Tenho pleno conhecimento
- ☐ Tenho conhecimento parcial
- ☐ Desconheço
- ☐ Não avaliei

2) Possui conta corrente em outra instituição financeira?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3) Qual o seu principal canal de acesso para relacionamento com o BB?

- ☐ Gerente de Contas / telefone
- ☐ Rede agências
- ☐ Internet
- ☐ TAA – Terminais de auto atendimento

4) Qual o seu grau de satisfação atual com o atendimento prestado pela Agência SBS.

- ☐ Muito Satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Pouco satisfeito

☐ Insatisfeito

5) Quais as razões que levam você a manter o relacionamento com BB.
Escolher por ordem de importância, 1 (menos importante) a 6 (mais importante):

☐ Atendimento

☐ Relacionamento com o Gerente de Contas

☐ Rede Agências

☐ Imagem/solidez

☐ Produtos e serviços

☐ Tecnologia / Informatização

6) Com base na sua satisfação atual com o atendimento prestado, e levando em consideração o seu relacionamento com o BB, você pretende?

☐ Encerrar o relacionamento

☐ Diminuir o relacionamento

☐ Manter o relacionamento

☐ Aumentar o relacionamento

07) O que você acha da segmentação bancária?

☐ É interessante pois representa maior qualidade no atendimento e produtos/serviços diferenciados.

☐ É injusta e antidemocrático pois distorce o atendimento, dando preferência para os mais endinheirados.

☐ Não tenho opinião sobre isso.

08) Atualmente no seu nível de relacionamento o BB oferece produtos e serviços Satisfatórios?

☐ Sim.

☐ Sim, a concorrência oferece piores.

☐ Não, a concorrência oferece melhores

☐ Não, estão de acordo com o mercado.

Apêndice B – Organograma do Banco do Brasil

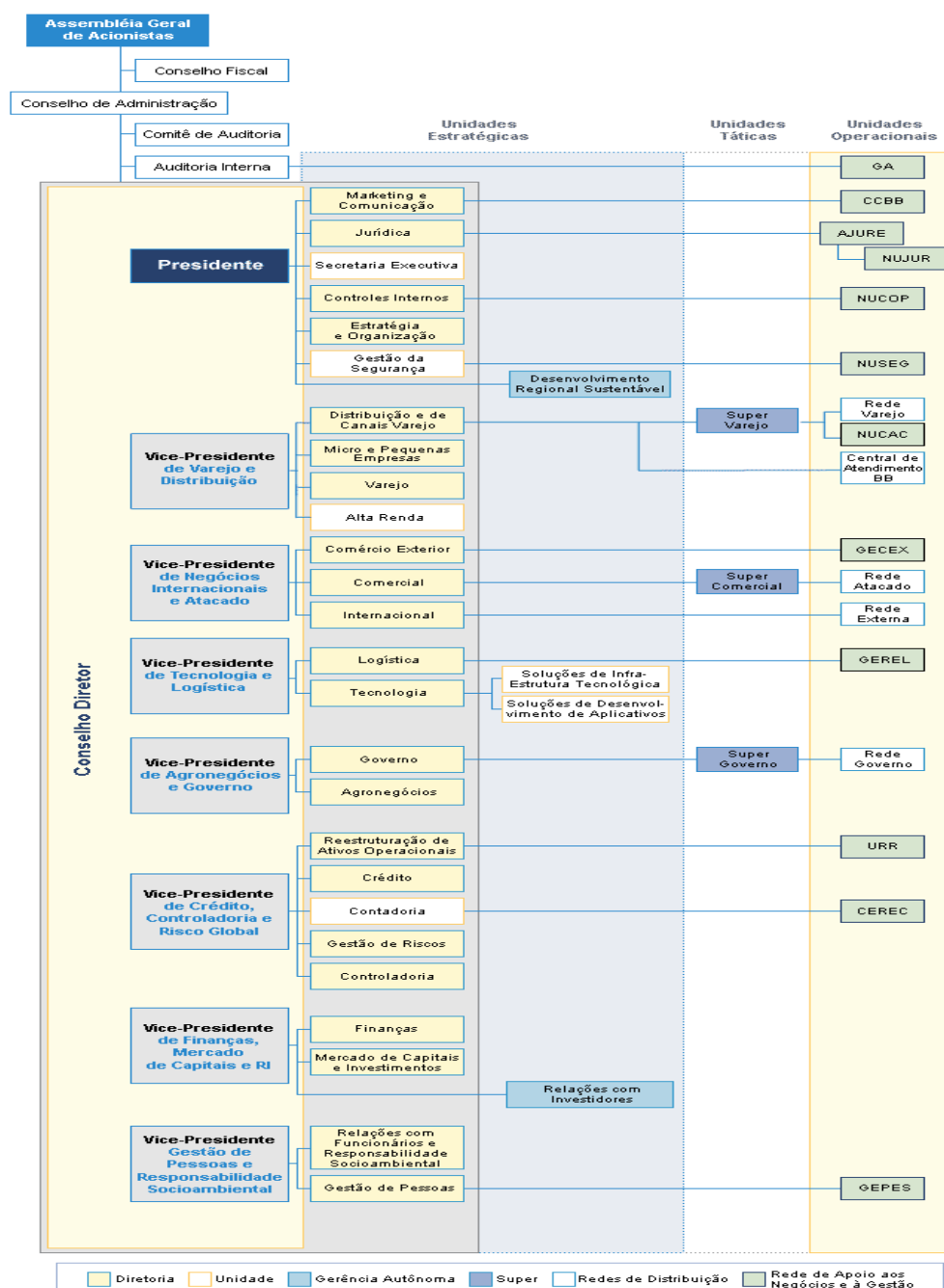


Figura 03 – Estrutura Organizacional

Fonte: site: intranet. bb.com. br

